

recibido: 29.08.12 / aceptado: 11.07.13

# *Community managers*: presente y futuro de un perfil profesional emergente en la dimensión 2.0. Su influencia en la rentabilidad reputacional *online*

M. Pilar Treviño  
Universidad Carlos III de Madrid

Alejandro Barranquero  
Universidad Carlos III de Madrid

Nerea Zusberro

## Palabras clave

Gestor de Comunidades *Online*; Redes Sociales; *Marketing*; Web De Nueva Generación; Comunicación; Público Objetivo.

## Resumen

Fruto de la expansión del *software* social, las empresas necesitan desarrollar estrategias que faciliten la comunicación entre usuarios y organizaciones. El profesional que realiza esta intermediación es el *community manager*. En España aún no están definidas las competencias necesarias para desempeñar esta reciente profesión de la comunicación *online*. El objetivo de este estudio se centra en profundizar en su perfil formativo y profesional e indagar si se trata de una popularización circunstancial o si se normalizará la figura profesional como parte de la plantilla de las organizaciones. La investigación se ha abordado principalmente a través de entrevistas cualitativas realizadas a distintos expertos. Su evolución en España revela una marcada tendencia hacia la profesionalización, canalizada por la autoformación en lo referente a los conocimientos técnicos. Sin embargo, la necesidad de poseer habilidades comunicativas refrenda el 1.0 como la base del trabajo del *community manager*. Si la empresa tiene presencia en el mercado digital requiere de nuevas fórmulas para llegar al consumidor-productor de la era 2.0. El *community manager* encontrará, entonces, su razón de ser en las organizaciones.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2013.6.10>

# ***Community managers: a picture of the present and the future of an emerging professional figure of the Web 2.0. His influence on the online reputational profitability***

## **Key words**

*Community manager; Social Media; Marketing; Web 2.0; Communication; Target*

## **Abstract**

*Due to the expansion of social software, companies need to develop strategies to facilitate communication between users and organizations. The professional who makes it possible is the community manager. In Spain, the competences for this new job of online communication are not defined yet. The target of this research is focused on dealing in depth with his formative and professional profile and searching on whether it is an incidental popularization or if this professional figure will be normalized as part of the staff of organizations. Research has been mainly approached by quality method through interviews with several experts. In Spain, the evolution status of this role shows a clear trend towards CM's professionalization as a must for the online organizations. In this process, CM's self-driven training in the area of technical knowledge is also crucial. However, communication skills are imperative within the 1.0 environment so, are the key to fully expand his work. Should companies need to interact within the digital marketing and social media, then, they would require a new approach to fulfill with what the 2.0 era new consumer-content producer demands. So, the community manager will be a key value in the organizations.*

## **Autores**

M. Pilar Treviño [pilartrevi@gmail.com] ha realizado estudios de Derecho en la UNED y en la actualidad finaliza el Grado en Periodismo en la Universidad Carlos III de Madrid. A lo largo de sus más de quince años de experiencia en el área de Recursos Humanos, en el grupo Merck, se ha desempeñado como Gerente de Compensación y Beneficios, Administración y Sistemas de RR.HH. Ha participado en proyectos de diseño organizacional y análisis de puestos de trabajo, entre otros.

Alejandro Barranquero [abarranq@hum.uc3m.es] es profesor ayudante doctor en el departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual de la Universidad Carlos III de Madrid. Ha trabajado como periodista e investigador en distintas instituciones (Ministerio de Cultura, Secretaría General de Turismo, Canal

Sur-RTVA, Centro de Investigación-CIP Ecosocial-Universidad de Málaga). En la actualidad es miembro del grupo de investigación Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) de la Universidad Complutense de Madrid.

Nerea Zusberro [nereazusberro@gmail.com].

## Créditos

Agradecimientos:

*Entrevistas a profesionales y expertos en Marketing y Publicidad:*

- Javier Muiña, Community Manager de Marca
- José Antonio Ibáñez, director de Marketing de Sinclair Studio
- Zuleika Sánchez, Social Media y Community Manager de Sinclair Studio
- J.A.C., Social Media y Community Manager de la Comunidad de Madrid (el nombre se omite por deseo expreso del autor)
- Belén Morales, Community Manager de la agencia Coma, The Community Managers
- R.G.B., Community Manager de una empresa privada del sector audiovisual (la información se omite por deseo expreso de su autora)
- Cristina Cañadas, experta en comunicación, publicidad y relaciones públicas de Disney
- Sergio Monge, profesor de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad del País Vasco
- Isabel Ramis, responsable de Comunicación en Redes Sociales de Acciona
- Vicente Montiel, profesor de la UNED y de Marbella University, consultor en Social Media y CM.

A todos los profesionales y expertos que han colaborado de una u otra forma y han hecho posible este estudio. Muchas gracias.

## 1. Introducción

El *community manager* (CM) es, desde sus inicios, una figura proactiva que humaniza la relación entre la marca y su público objetivo y que busca nuevos clientes potenciales en la Red, a los que acerca, por medio del diálogo, sus prestaciones en función de las necesidades individuales de cada cliente. En plena popularización del término, es preciso examinar las habilidades requeridas en estos profesionales con vistas a crear y dinamizar comunidades de usuarios, y los efectos que son capaces de generar en ellas. Además, cabe preguntarse el futuro de esta figura profesional y hasta qué punto el mercado laboral presenta cabida para ella.

En la primera parte del trabajo se ha pretendido abarcar definición, formación y competencias o habilidades necesarias para desempeñar esta función, profundizando en si debe o no constituir una formación reglada y el grado de legitimación con el que cuenta entre los profesionales en activo. En lo que respecta al segundo apartado se ha tratado de ahondar en cómo el poder comunicativo y democratizador de las redes sociales transforma o amplía el ámbito de actuación del *marketing* en el que se enmarca el CM. La última fase de la presente investigación señala las causas de la popularización actual del CM en España en relación con la incidencia en EE.UU., además de tratar la pertinencia de la profesionalización de esta figura.

### 1.1. Objetivos

El propósito de la investigación es elaborar un perfil profesional del CM, así como establecer las líneas que determinen su función. Por su parte, el estudio indagará en el poder del CM en las relaciones con los consumidores y determinará si existe en España burbuja laboral en torno a esta figura. Derivado de este análisis, efectuaremos una prospección de futuro respecto de su evolución laboral, coincidente con la hipótesis de la presente investigación: la integración del CM en el organigrama de las empresas.

### 1.2. Metodología

En una primera fase de la investigación, se llevó a cabo una revisión documental de textos de referencia sobre la materia y, a raíz de dicha aproximación, el trabajo se orienta a completar y definir aquellos aspectos no abordados hasta la fecha en lo relacionado con la figura del CM, principalmente en cuanto a las competencias y habilidades requeridas para desempeñar su función, tanto fuera como dentro de las organizaciones. Para llevar a cabo este análisis se ha realizado un estudio en dos etapas principales, abordadas ambas desde la metodología cualitativa a través de una decena de entrevistas. El universo se centra en los *community manager* y expertos en comunicación y/o *marketing*. La muestra no

probabilística resultante de una decena de profesionales se considera suficientemente representativa por su heterogeneidad al provenir de diversos ámbitos profesionales y por ser estos expertos en la materia.

La primera fase se ha orientado a conocer el desempeño de la profesión desde la propia experiencia profesional. Así, se han conducido hasta cinco entrevistas presenciales en profundidad, de carácter semiestructurado, a profesionales en activo de los campos institucional, empresarial general, empresarial específico relacionado con las agencias que proveen este servicio a otras empresas, y expertos en *marketing*. La segunda fase ha tenido como objeto identificar las claves formativas idóneas para desempeñar esta función. En esta ocasión se han incluido tanto a CM que desempeñan su labor en la actualidad, como a expertos en *marketing*, publicidad y profesores de comunicación. Para ello, se ha enviado por correo electrónico una entrevista de carácter estructurada que incidía tanto en el desempeño, competencias y habilidades, como en las necesidades formativas imprescindibles para ejecutar la actividad profesional.

Adicionalmente, se ha llevado a cabo un estudio de caso de la firma Loewe, consistente en el análisis del impacto del spot Loewe ORO Collection 2012 que publicaron en las redes sociales el día 13 de marzo de 2012, con el objetivo de ahondar en la gestión y efectos de una crisis de marca en una empresa que no contaba con los servicios de un CM. Dicho estudio se realizó en Twitter, en las fechas posteriores a su publicación, y se completó mediante la recogida de las repercusiones reflejadas en los medios de comunicación, en concreto en *El País*, *ABC* y *20minutos* en el mismo mes de marzo.

Finalmente, se ha optado por recurrir a la metodología comparativa para determinar las líneas que seguirá la evolución del CM en España, según el país que sirvió de origen para dicha tendencia, en este caso, Estados Unidos.

## 2. Estado de la cuestión

En la actualidad, y desde la popularización de Internet en clave del empleo de las TIC y las herramientas propias de la Web 2.0, las empresas no pueden permanecer ajenas a los nuevos modos de comunicación que favorecen los entornos digitales. Es dentro de este escenario donde emerge la figura profesional del CM, en su labor de posibilitar y dinamizar la conversación entre la organización y los consumidores, la marca y su público objetivo o *target*. Por tanto, es el *social media* el ecosistema desde el que abordamos nuestro objeto de estudio, el entorno que le permite poner en práctica sus estrategias comunicativas: conversar con la audiencia con transparencia e inmediatez, escuchar y distribuir contenidos, etc. Es, en definitiva, el encargado de ponerle nombre y apellido al *feedback* que se le presupone a Internet, como medio en el que la línea divisoria entre emisor y receptor es cada vez más fina.

El *Manifiesto Cluetrain* de 1999 es un documento visionario que anticipa la tendencia que comenzaría a tomar fuerza en la Web 2.0 una década después en el entorno empresarial como signo inequívoco del cambio de los mercados. Ya a finales del siglo pasado se empezó a percibir a las compañías como parte de una comunidad de diálogo que debía hablar con voz humana a su público objetivo, a fin de integrarse en el nuevo paradigma comunicativo. Manuel Castells define este nuevo entorno informativo y comunicativo como la «autocomunicación de masas» (Castells, 2009:92). El concepto nace de la reflexión sobre el devenir de las comunicaciones en relación al período presente de creciente digitalización. En la clasificación que plantea el autor de comunicación interpersonal y comunicación social, dentro del contexto de la sociedad red global, esta última sería el precedente del modelo comunicativo actual. Sin embargo, la comunicación social, entendida desde la teoría clásica de la comunicación de masas, es de carácter exclusivamente unidireccional. La «autocomunicación de masas» por su parte, es una nueva forma de comunicación porque ofrece la posibilidad de poder llegar a una audiencia global y es, a su vez, autocomunicación porque uno mismo genera el mensaje para que sea, posteriormente, seleccionado, leído o compartido por sus potenciales receptores.

De este modo, surge un tipo de comunicación interactiva que se identifica por su difusión multidireccional en tiempo real. Esto no sería posible sin el salto cualitativo que supuso el tránsito de la Web 1.0 a la Web 2.0. La World Wide Web, que nació a finales de los años noventa, tenía la pretensión de crear aplicaciones que permitieran aunar texto e imágenes a fin de resultar accesibles desde cualquier lugar del mundo. No obstante, la participación ciudadana en la Red era en un principio muy limitada. El usuario, pasivo, sólo podía visitar las webs disponibles, consultarlas y extraer información. Internet no era una plataforma preparada para generar contenido, solo su escaparate. El concepto de Web 2.0 fue definido en una conferencia del año 2005 por Tim O'Reilly, en la que el autor alude a un escenario totalmente diferente, caracterizado por la multiplicación de la cantidad y diversidad de herramientas de participación. Así, la comunidad usuaria evolucionaba hasta adoptar un carácter proactivo: se configura una dinámica moldeada por las 4c de la Web 2.0: compartir, comunicar, conversar y cooperar. Es este entorno el que posibilita la aparición de nuevas figuras profesionales como el CM, definido por la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO) como «aquella persona encargada/responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. [...] Aquella persona que preserva la identidad digital de la compañía.» En esta línea, José Antonio Gallego, fundador y presidente de la AERCO, lo señala como el profesional encargado de velar por la comunidad de seguidores de una marca y ser el nexo entre las necesidades de estos y las posibilidades de la empresa (Heras, 2010).

El estudio de Araceli Castelló Martínez, llevado a cabo en 2010, profundiza en el perfil profesional y origen del CM. Además, realiza un análisis de otras figuras profesionales que surgen a partir de la eclosión de herramientas y redes sociales y que se integran principalmente en *marketing* y publicidad, interactuando con las estructuras de las organizaciones. Por su parte, el trabajo publicado por Fernando Sabés Turno y José Juan Verón Lassa en 2012, bajo el título «Los gabinetes de comunicación y su adaptación a la Red: la incorporación de la figura del *community manager*», también ahonda en los orígenes del CM, pero, a diferencia del estudio de Castelló, desde la perspectiva empresarial de los gabinetes de comunicación y las nuevas necesidades de los mismos. Más allá de la comunicación interna y externa, la empresa también necesita estar en contacto directo y permanente con los usuarios, y esta labor requiere de un nuevo tipo de profesional, encarnado en el CM. Conjuntamente, la investigación profundiza en las estrategias comunicativas del CM y en el trabajo diario que este realiza, del que se infieren las habilidades que debe poseer.

En una línea continuista pero innovadora, el presente estudio pretende ser una actualización de las investigaciones precedentes, ahondando principalmente en la elaboración de un perfil profesional que sienta las bases de la formación necesaria para este tipo de experto. El estudio se aborda desde la perspectiva actual de popularización del CM en España, y trata sobre su evolución desde la importancia que se le ha venido otorgando como figura autónoma, situada a medio camino entre el *marketing* y la publicidad, y que irá derivando hacia un perfil eminentemente empresarial.

### **3. *Community manager*: ¿cuál es el *job description* idóneo?**

No existe una fórmula taxativa para definir esta posición, ya que su contenido diferirá según la organización en la que esté inserta. Es por ello que la pretensión en este apartado es realizar una simulación o propuesta que podría formar parte de la *hoja de ruta* general para cualquier CM, indistintamente del lugar en el que desempeñe su labor. Los diferentes aspectos que se abarcan en los epígrafes siguientes son: definición, funciones o actividades fundamentales, formación, competencias y ubicación sugerida dentro de la empresa.

#### **3.1. Definición**

Al hablar del perfil profesional del CM se establece una estrecha relación entre el ámbito empresarial e Internet, sobre todo en lo que se refiere a las redes sociales. Así, se identifica el sector industrial como división para la cual el CM desempeña su labor e Internet como su principal canal de actuación. El CM acerca la organización a la Red y da sentido a los contenidos que vierte en esta mediante la filiación de los usuarios a sus distintos perfiles. Podría, por tanto, definirse como un profesional encargado de crear comunidades interactivas para la empresa y, una

vez creadas, cuidarlas y mantenerlas. Para ello, el CM debe seleccionar las plataformas más adecuadas para lanzar su mensaje, dependiendo de la presencia o no de su público, utilizar un lenguaje multimedia adecuado tanto a la red social como a sus usuarios y dinamizar la conversación con estos. En términos generales, el CM tiene como propósito conectar organizaciones y comunidades, adaptándose al nuevo lenguaje y normas subyacentes de la Web 2.0.

El público es el objeto de los ejercicios laborales del CM y no la propia empresa, al igual que tampoco podríamos considerar al CM como el sujeto de la acción, sino que son sus acciones las que adquieren esta relevancia en dicho proceso comunicativo. De esta idea se desprende la concepción de que el CM es el fruto de la extensión del *marketing* al entorno *online* y de que las redes sociales son «una estrategia de *marketing* digital», en opinión del director de *marketing* de Sinclair Studio, José Antonio Ibáñez<sup>1</sup>. Algunos estudiosos lo consideran incluso un equivalente a un relaciones públicas tradicional en los entornos *online*, por lo que su comunicación sigue distintas normas que en los canales convencionales, producto de la inversión de la jerarquía tradicional según la cual los medios de comunicación eran entes inaccesibles para el usuario pasivo.

A día de hoy, la fuerza de los medios de comunicación disminuye en Internet en proporción a la capacidad de comunicación del usuario que, en ocasiones, se constituye como un medio de comunicación propio, según Sergio Monge<sup>2</sup>, experto en comunicación audiovisual y *marketing*. Sin embargo, no todos los negocios verían justificada su presencia en la Red. Aquellas empresas que requieren con más claridad de las funciones de un CM son las que tienen como cliente directo a personas concretas, no tanto así las organizaciones que sirven de intermediarias. También hay quien lo define como un buen árbitro: «Un CM cuyas actuaciones son “transparentes” a la comunidad porque son aceptadas como uno más de la misma, es un buen CM», según Vicente Montiel<sup>3</sup>, consultor de *social media*. No obstante, una de las funciones del CM debe ser la de tener la capacidad de encontrar clientes potenciales en la Red, adaptándose a las «necesidades industriales» de la empresa o institución. En lo que respecta a la importancia del CM dentro de la organización, Palmira Ríos, CM de la comunidad Happing.es de Coca Cola, considera que esta figura laboral es recomendable para aquellas empresas que comprendan que una parte de los consumidores han cambiado su percepción tanto del consumo como de las propias empresas. Dentro de este nuevo planteamiento, el *community management* es una forma efectiva de llegar a este tipo de audiencia.

1 En adelante, todas las citas a José Antonio Ibáñez, director de *marketing* de Sinclair Studio, se refieren a: entrevista presencial realizada el 11 de junio de 2012.

2 En adelante, todas las citas a Sergio Monge, experto en comunicación audiovisual y *marketing*, actual profesor de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) se refieren a: entrevista realizada vía correo electrónico. Recibida el 30 de abril de 2012.

3 En adelante, todas las citas a Vicente Montiel, consultor de Social Media, actual profesor de la UNED, se refieren a: entrevista realizada vía correo electrónico el 23 de agosto de 2012.



### 3.2. Funciones del CM

Las funciones que desempeña un CM son muy diversas, ya que se rigen por las características de la empresa, las necesidades del público y el tipo de plataforma en la que vierten el mensaje. En cualquier caso, escuchar, hablar con la comunidad y moderar son factores determinantes para la reputación y reconocimiento de marca. Por ello, las funciones esenciales de esta posición obedecen a su cumplimiento. Como apunta el CM de *Marca*, Javier Muiña<sup>4</sup>, «*Marca* es un elemento más de la conversación y los usuarios lo perciben». Sin embargo, Territorio Creativo y AERCO<sup>5</sup> establecieron cinco aspectos clave en los que debe sustentarse la línea de actuación de un CM:

- Escuchar: el CM debe monitorizar la Red para encontrar qué se dice sobre la organización. Esta información es muy valiosa a efectos de hacer mejoras o variaciones en las estrategias de *marketing* preestablecidas —generalmente por la nueva figura profesional del Social Media Strategist (SMS)—. Por otra parte, en lo que respecta al plano comunicativo, el CM debe ser previamente receptor para hablar posteriormente con el usuario con la voz de la empresa a la que representa. Escuchar es el primer paso para lograr la bidireccionalidad deseada.
- Circular la información internamente: este perfil de profesional debe seleccionar la información recopilada en Internet y, tras su análisis, compartirla con las personas pertinentes de la organización, dependiendo del departamento en el que esté inserto. Los CM, los expertos de *marketing* y los creativos, entre otros, tanto en lo relativo al entorno *online* como al *offline*, han de comunicarse fluidamente. Zuleika Sánchez<sup>6</sup>, CM y SMS de Sinclair Studio, hace también hincapié en la vital importancia de esta interconexión departamental. Al margen de que el profesional de las redes sociales sea externo o interno a la compañía, ha de conocer perfectamente tanto al beneficiario de sus servicios como al público al que se dirige. Por ello, en palabras de la experta Connie Bensen, el CM debe ser «los ojos de la organización» (Bensen, 2008).
- Explicar la posición de la empresa a la comunidad: el CM ha de traducir los valores corporativos de la compañía a la comunidad. Llevará a cabo esta acción mediante la interacción en los distintos canales en los que tenga presencia la empresa o la institución, con un lenguaje adecuado a cada uno de estos. La mayoría de expertos coinciden en que difundir un mismo mensaje en diferentes plataformas es un error, ya que el lenguaje debe adaptarse al tipo de público receptor. Por esta labor, también se considera al CM la voz

4 En adelante, todas las citas a Javier Muiña, CM de *Marca*, se refieren a: entrevista presencial realizada el 11 de junio de 2012.

5 Se trata de los cinco aspectos clave extraídos del documento de Aerco y Territorio Creativo citado en bibliografía que han sido contrastados y completados a partir de las entrevistas realizadas en el presente estudio.

6 En adelante, todas las citas a Zuleika Sánchez se refieren a esta información a: entrevista presencial realizada el 11 de junio de 2012. Se trata de la *social media strategist* y *community manager* de Sinclair Studio.

de la organización. Uno de los propósitos del CM, puntualiza Sergio Monge, experto en comunicación audiovisual y *marketing*, es gestionar la reputación de la empresa, aunque partiendo de la base de que el control total en los medios interactivos es imposible.

- Buscar líderes, tanto interna como externamente: El CM ha de encontrar personas con liderazgo tanto dentro de la comunidad como dentro de la compañía. Esto es, personas influyentes que desarrollen líneas de opinión y que tengan una actitud proactiva para con la empresa. Es importante identificar las diferentes corrientes de opinión existentes para predecir su postura en torno a las acciones comunicativas que vaya a llevar a cabo el CM.
- Encontrar vías de comunicación entre la comunidad y la empresa: la colaboración es clave en una estrategia de *social media*, así como la *evangelización*, esto es, ofrecer al resto de integrantes de la compañía las claves para hacer crecer la comunidad y, por ende, la organización. Zuleika Sánchez señala que es fundamental fomentar la participación de la audiencia, ya que de ello dependerá el éxito de las campañas. Por otra parte, otra obligación de los CM, más allá de demandar atención, es ofrecer algo a cambio. Para ello, no basta sólo con aportar contenidos de valor, sino que también han de prestar servicio a los usuarios que así lo requieran. Se trata de resolver quejas y recibir peticiones con respecto a la organización.

### 3.3. Formación del CM

No existe un perfil formativo estático o definido para el CM, sino que se trata de una figura profesional en continua evolución, de ahí que la formación no esté predeterminada. Como apunta el CM de *Marca*, Javier Muñia, no hay fórmulas ni estrategias iguales para todos. Sin embargo, todos los expertos consultados sí se ponen de acuerdo en incluir algunas características como son: la buena redacción, ser un buen comunicador, escuchar y dar respuesta inmediata, la empatía y otras habilidades sociales. Por último, estos mismos expertos consideran necesario tener conocimientos técnicos, actualizados constantemente, así como una base de *marketing*. Todo ello apunta hacia una formación reglada en torno al Periodismo o la Publicidad que, por su vinculación directa a la comunicación, sería la más acorde para ejercer esta profesión, sin excluir otras, siempre que se reúnan las aptitudes profesionales y personales anteriores.

En cualquier caso, la autoformación es de gran importancia en la adquisición de las habilidades propias de un CM. Se trata de una necesidad que trasciende a la existencia o no de formación reglada. El CM debe ser, ante todo, un autodidacta. J.A.C<sup>7</sup>, CM y SMS institucional de la Comunidad de Madrid, señala que se trata de una profesión transversal y, por tanto, la multidisciplinariedad es bási-

<sup>7</sup> En adelante, todas las citas a J.A.C., CM y SMS institucional de la Comunidad de Madrid, se refieren a: entrevista presencial realizada el 16 de abril de 2012. Se omite el nombre completo por deseo del entrevistado informante.

ca. En esta profesión, el aprendizaje es una constante debido a la rapidez con la que se expande Internet y, en consecuencia, a los cambios que experimentan las necesidades y costumbres de los usuarios en la Red. Zuleika Sánchez aconseja formarse e informarse periódicamente, además de mostrar curiosidad, en lo que coincide Isabel Ramis<sup>8</sup>, responsable de comunicación de Acciona. Su fórmula para estar actualizados es, entre otras, la de seguir la cultura de la cooperación o *peer to peer*. Es decir, compartir información con otros compañeros de profesión. El CM de Marca, Javier Muiña, cita diversas fuentes de información formativa: desde numerosos *blogs*, conocidos entre estos profesionales, hasta congresos gratuitos. También remarca la importancia de ir probando alternativas en las distintas redes sociales siguiendo el esquema de ensayo-error como buena forma de aprendizaje.

Todos ellos coinciden en que, a pesar de que existe una amplia oferta de cursos, no siempre halla correspondencia sostenible con las necesidades reales para desempeñar el puesto. Ante esta coyuntura, cabría preguntarse si la creciente oferta de cursos al respecto conlleva profesionalizar la figura del CM o si, por el contrario, se traduce únicamente en estrategias oportunistas con fines mercantilistas. Aunque predominan entidades privadas, también hay organismos oficiales que han optado por brindar enseñanzas de este tipo. La UNED, a través de su Fundación, oferta un curso de cuatro meses de duración para personas que estén interesadas en formarse al respecto o para CM que quieran perfeccionar sus conocimientos. El programa que promocionan en su web se divide en tres pilares básicos: la introducción al *marketing* en Internet, los medios sociales y la figura del CM. Para el curso 2012-2013 existe un máster de 60 créditos ETCS con la colaboración de la Universidad Complutense de Madrid. El programa se conforma de los siguientes puntos: el modelo emprendedor 2.0, la gestión de web corporativas, los modelos de negocio 2.0, el diseño de interfaces usables, el posicionamiento SEO y la reputación *online*, la Ley Orgánica de Protección de Datos, el *marketing web* 2.0 versus el *marketing web* 3.0, las certificaciones ISO y las auditorías SGSI, las redes sociales, el *marketing* 2.0 y el *scrum*, el *marketing* móvil, la internacionalización empresarial, y el diseño y gestión de un proyecto. En cualquier caso, y desde una perspectiva más positiva, puede que cursarlos no sea imprescindible a efectos de ser un buen CM; pero, dependiendo de la calidad del curso, sí que puede ser provechoso en términos de conocimientos y aportaciones obtenidas. Para CM *amateurs*, J.A.C., SMS y CM institucional de la Comunidad de Madrid, recomienda realizar un curso de iniciación que, según las directrices de Zuleika Sánchez, CM y SMS de Sinclair Studio, debería aportar: conocimiento exhaustivo de las herramientas, nociones de *marketing*, actividad real en redes sociales, fomento de la actualización permanente de conocimientos, habilidades básicas en Adobe PhotoShop, y competencias en comunicación en función del canal y del *target*.

<sup>8</sup> En adelante, todas las citas a Isabel Ramis, responsable de comunicación en redes sociales de Acciona, se refieren a: entrevista presencial realizada el 26 de junio de 2012.

### 3.4. Competencias

La mayoría de los entrevistados coinciden en que todas o muchas de las siguientes competencias deben exigirse a todo CM. Estas se relacionan con las habilidades sociales descritas a continuación:

- Capacidad de comunicación, escucha, empatía: la buena comunicación implica, necesariamente, conocer a la comunidad que se gestiona. Para ello, el requerimiento inmediato es escuchar y adaptar el lenguaje a esta. En especial, el CM ha de saber construir titulares para poder desenvolverse con destreza en Twitter, una de las redes sociales más populares y de las que pueden sacar más partido las empresas o instituciones. Ser capaz de escribir con precisión y de diferentes formas o encontrar el lenguaje afín para cada tipo de audiencia se señalan como habilidades imprescindibles para construir credibilidad. No en vano, es lo que define el perfil humano. La empatía es también de obligado cumplimiento, en lo que todos los entrevistados inciden de manera insistente.
- Capacidad de aprendizaje: para ahondar y avanzar en el conocimiento de las nuevas técnicas que emergen en el entorno digital, dominar las herramientas y de comunicación es ineludible. Más allá de esto, el CM debe aprender de su comunidad, a través de lo que esta le transmita en torno a sus productos o servicios para conseguir mejoras.
- Pasión, paciencia, honestidad, colaboración: la tarea del CM constituye un trabajo sin horario cerrado porque las redes sociales no se limitan a tramos horarios concretos y las crisis de marca pueden presentarse en cualquier momento. Isabel Ramis, responsable de comunicación de Acciona, incide en que la pasión es fundamental para ser un buen CM, y que sin ella, no se logra conectar con el usuario. Para todos los entrevistados la paciencia es una herramienta para aminorar conflictos, como también lo es la honestidad y la transparencia. J.A.C., SMS y CM institucional de la Comunidad de Madrid, asegura que resulta contraproducente negar la realidad, mentir o no responder a la audiencia, dado que los receptores están hiperenlazados y, tarde o temprano, la verdad siempre acaba por emerger. Por otro lado, cooperar y compartir experiencias con otros profesionales son formas de habilidad social importantes en cualquier faceta humana e imprescindible, en este caso, para el aprendizaje.

En cuanto a los conocimientos técnicos, todos los CM participantes en este estudio coinciden en que es más importante estar actualizados y conocer las posibilidades de la Red que ser expertos informáticos. Lo fundamental es que el CM se mueva con soltura en el ámbito social subyacente a la red: es indudable que quien no presente habilidades en el 1.0 no tiene cabida en el 2.0, puntualiza J.A.C. No hay que olvidar que las redes sociales representan el medio desde el que llegar a la gente, pero no la estrategia *per se* Zuleika Sánchez, SMS y CM de Sinclair Studio, trata esta cuestión al señalar que el error habitual que se

comete, es atribuir las funciones del SEO (Search Engine Optimization), —encargado de posicionar la marca en los buscadores de acuerdo a parámetros técnicos— al CM. Por otro lado, una formación de base en *marketing* es también recomendable.

#### **4. El poder de las redes y la función catalizadora del CM**

En la teoría clásica de la comunicación de masas, el mensaje se transmite unidireccionalmente desde el emisor a muchos receptores. La interactividad que ofrece Internet trastoca este canon y propicia la bidireccionalidad de la comunicación. El receptor se convierte así en participante activo de la comunicación generando mensajes, nuevos o no, que se expandirán por toda la Red global con el mecanismo viral característico de Internet. La convergencia tecnológica provoca la conversión de la comunicación de masas tradicional a la autocomunicación. Manuel Castells define este fenómeno en los siguientes términos: «la capacidad interactiva del nuevo sistema de comunicación da paso a una nueva forma de comunicación, la autocomunicación de masas, que multiplica y diversifica los puntos de entrada en el proceso de comunicación» (Castells, 2009:188). En un mundo complejo y multicultural la sociedad en Red cobra más importancia que nunca. En la sociedad de la información, la capacidad comunicativa de las organizaciones sociales es inmensa por las posibilidades tecnológicas que permiten la interacción de unos individuos con otros, en cualquier momento, en cualquier lugar. «La red social nos permite realizar un zoom hacia los receptores, y por primera vez en comunicación, mirarles a los ojos y literalmente hablarles de uno en uno» (Cuesta y López, 2012: 24). Como dice Geoff Mulgan (en Castells, 2010), las redes no sólo sobrepasan la comunicación, sino que se imponen a esta. Se les otorga, de este modo, un poder inusitado e impredecible. A través de la comunicación viral, se puede trastocar la imagen y reputación de una marca (entendida como comercial o personal), incluso cambiar o ralentizar el rumbo decisorio en la clase política. Se convierte, así, en una herramienta democratizadora. La existencia, por ello, de una figura profesional que catalice los flujos comunicativos cobra especial relevancia en la gestión de marca y de su público objetivo. Los siguientes casos demuestran la potencia de la comunicación en Red para conseguir objetivos de la audiencia y refuerzan el papel del CM como voz dentro de las organizaciones o instituciones y oídos para su audiencia. En el ejemplo que aporta J.A.C., SMS y CM institucional, la Comunidad de Madrid modificó el 6 de octubre de 2011 el anteproyecto de la ley de protección animal endureciendo la norma con sanciones a las personas que alimentasen a los animales que están en la calle, entre otras medidas. La respuesta inmediata en las redes sociales por parte de los ciudadanos y colectivos ecologistas en contra de esta normativa hizo que la entonces presidenta de la Comunidad de Madrid reconsiderase su puesta en marcha, quedando paralizada por la manifiesta negativa del público. Se puede afirmar que el comportamiento

de la audiencia es imprevisible así como que esta es ahora tenida en cuenta, más que nunca, gracias al proceso bidireccional.

Por el contrario, es un error utilizar las redes sociales sin tener una presencia activa en las mismas que gestione y dinamice los grupos y ofrezca valor al público objetivo, y puede ocasionar problemas de marca. El ejemplo más palpable y reciente ha sido el de la firma Loewe. Esta empresa colgó un vídeo en YouTube, en marzo de 2012, para promocionar sus productos. En él mostraban una imagen de una juventud española acomodada, que no coincidía con la mayoría. La reacción en las redes sociales fue inmediata: los usuarios realizaron versiones parodiando el vídeo original. Las etiquetas #loewe y #AcampadaLoewe llegaron a ser *trending topic*, es decir, uno de los temas más comentados en Twitter durante un día y medio después del inicio de la campaña publicitaria que la empresa inició en YouTube. Los propios medios de comunicación como *El País*, *ABC* o *20minutos* se hicieron eco de la agitación en las redes sociales. Por su parte, el director creativo de Loewe, en declaraciones a *El País*, con fecha 14 de marzo del mismo año, opinaba que la campaña era alegre y la reacción desmesurada de la gente no les haría caer en depresión. Lo cierto es que la compañía no reaccionó en la Red. No hubo respuesta.

Todos los CM entrevistados en este estudio hacen mención a este caso. Ante una crisis de marca la mayoría coincide en que el mutismo es un grave error que puede ahuyentar a clientes potenciales y alejar a los más fieles. Sin embargo, si la gestión de la crisis es correcta se pueden incluso obtener réditos positivos para la firma, asevera J.A.C., CM y SMS de la institución Comunidad de Madrid. Las herramientas de la Red, como Twitter, no son en sí mismas prescriptivas pues «el poder se ejerce construyendo significados en la mente humana mediante los procesos de comunicación» (Castells, 2009:535). Sin embargo, no hay que considerar esta afirmación aisladamente porque depende también de otros condicionantes intrínsecos. Estos son: la mente humana y el entorno socio-cultural donde el poder ejerce su influencia. Así se desprende que los mensajes que fluyen en las redes de comunicación no ejercen un poder efectivo, aunque las características de la tecnología para difundirlos sí pueden potenciarlo. Si tomamos de nuevo el ejemplo anterior, la crisis de Loewe, observamos que se dieron las anteriores circunstancias. Por un lado, el mensaje que, en forma de vídeo promocional, intentaba llegar a los jóvenes, se volvió en su contra porque precisamente es este uno de los principales segmentos afectados en nuestro país por la crisis económica. En ese momento, la tasa de paro en España que alcanzaba este colectivo era de 46,4%<sup>9</sup>. Casi la mitad de los jóvenes españoles no tiene empleo lo que, unido a la viralidad de las redes sociales, hizo que se expandiera rápidamente un mensaje contrario a la idea inicial concebida por la empresa.

En este sentido, podemos afirmar que las redes sociales son efectivos transmisores y ahí radica, precisamente, su poder. La teoría de McLuhan no encuentra

<sup>9</sup> Tasa de paro juvenil obtenida en el mes de junio, según fuente Eurostat citada en bibliografía.

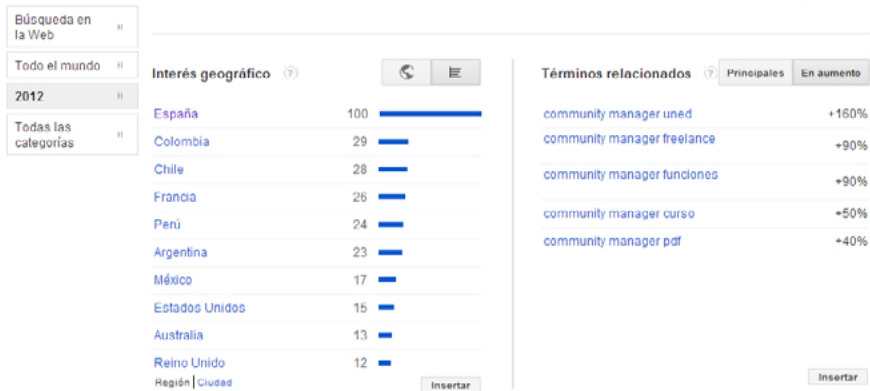
su plena expresión en este entorno pues «el medio no es el mensaje» (Castells, 2009:537). El CM halla de este modo su razón de ser para aquellas empresas que decidan tener presencia en el mundo de Internet. Y las claves para realizar una efectiva gestión son cinco según Fernández y Aldaz (2010): escuchar; marcar objetivos; seleccionar redes sociales o comunidades de interés; definir reglas internas; y medir y analizar resultados. Además, en la experiencia de los CM profesionales consultados se deben añadir las siguientes: conocer a la audiencia y responder a sus demandas con carácter inmediato. Son todos ellos elementos fundamentales a la hora de gestionar las crisis de marca en las redes sociales.

Las nuevas tecnologías y las profesiones que emanan de estas, posibilitan el planteamiento estratégico de las marcas para alcanzar a su audiencia en Red, y personalizar los mensajes. No sirve con tener presencia en todas las redes sociales. Estar en la Red no consiste sólo en sumergirse en el mar de Internet, sino que hay que aportar valor que diferencie la propia de otras marcas. Para ello, es necesario estudiar y conocer el público objetivo, en qué redes sociales está activo (Facebook, Twitter, Yahoo, etc. o más especializadas) y qué podría demandar. En base a esto, todos los entrevistados coinciden en que el SMS trazará la mejor estrategia para llegar a la audiencia y el CM la ejecutará. A pesar de esta clara distinción entre las dos figuras profesionales relacionadas con el *marketing* online, en ocasiones, estas funciones son llevadas a cabo por una misma persona. Fernández y Aldaz (2010) señalan que «la mayoría de las marcas entran en las redes sin haber prefijado una estrategia y unos objetivos, lo cual les lleva a desaprovechar los beneficios que les pueden ofrecer» (...), como también insiste en la idea de que «no es necesario estar en todas, sino en aquellas donde esté el público». En esta línea, el CM institucional aclara que la Comunidad de Madrid está presente en las dos redes sociales mayoritarias, Facebook y Twitter, a través de un perfil generalista, «Comunidad de Madrid», pues su objetivo es alcanzar al mayor número de ciudadanos posible, sin dejar de observar las nuevas redes sociales que surgen en busca de otras oportunidades. «Para ello hemos creado distintos perfiles de Comunidad de Madrid, el principal [...] aparte, hemos creado también perfiles específicos, como 012 atención al ciudadano [...] a través de Twitter o a través de Facebook», señala. En una institución, como la Comunidad de Madrid, es necesario más de un profesional de las redes sociales, sin embargo, estos deben estar insertos en la propia organización y trabajar de manera coordinada bajo la misma dirección y política de comunicación. El CM institucional no recomienda la externalización de la función porque defiende el conocimiento intenso de la organización y la comunicación directa como elementos clave para lograr el éxito en casos de crisis, que exigen coordinación extrema y respuesta inmediata. Esta última es una de las características esenciales de Internet. Para Zuleika Sánchez, SMS y CM de Sinclair Studio, la externalización no es, sin embargo, impedimento para ser un buen CM, aunque coincide en las mismas claves de conocimiento de la empresa, el producto y la audiencia ya indicadas. Conocer las herramientas que ofrece la Red es también otro factor importante para moverse ágilmente y

ofrecer calidad, valor y respuesta al público. Entender su potencial es esencial porque de esta manera se pueden establecer las estrategias adecuadas en el canal adecuado. Así, Twitter, tiene un carácter prescriptivo en sólo 140 caracteres. La viralidad de la Red que procuran estas herramientas es algo a tener en cuenta, sobre todo para la reputación de la marca, tanto para bien como para mal. Hay numerosos ejemplos en los que la marca ha utilizado la Red sin estar presentes en ella, sin contar con una gestión profesional. El ya mencionado caso Loewe evidencia que una utilización de la Red sin tener una presencia activa en ella, es un error que puede resultar costoso. Si no se realizan acciones de valor, de manera continua, pero sin saturar, es probable que la audiencia decaiga.

5. ¿Burbuja laboral o empleo de futuro?

Tras la popularización de Internet y, en concreto, de las redes sociales, existe en España una burbuja de empleo que tiene que ver con la figura profesional del CM. Tal y como muestra la plataforma *Google Insights* —herramienta de Google que analiza comparativamente por zonas geográficas en el mundo el volumen de búsquedas a través de determinadas series de caracteres—, al introducir como palabra clave *community manager*, España es el primer país del mundo en mostrar interés por este nuevo tipo de profesional. Colombia y Chile, en el segundo y tercer lugar respectivamente, realizan un 29% de búsquedas con respecto a una totalidad porcentual del 100% que correspondería a España. Asimismo, si retrocediésemos al año 2012, España también era el país más intrigado por esta nueva figura, seguido de Estados Unidos, con un 36% sobre el total, lo que indica que dicho interés sigue en nuestro país una línea ascendente.



Fuente gráfico: <http://www.google.com/insights/search/>



Asimismo, en 2011, las dos búsquedas principales eran *community manager jobs* y *community manager job* respectivamente, lo que refrenda la idea de que lo más atrayente para los usuarios es la oferta laboral existente en esta área, en lugar de otros aspectos, como la formación o la propia figura y sus funciones, que aparecerían en peldaños posteriores. Uno de los factores por los cuales esta burbuja laboral se acentúa en España es por su tardía incorporación a las redes sociales. Tal y como apunta el estudio realizado por The Cocktail Analysis en 2011, en 2008-2009 las redes sociales aún estaban en un estado prematuro en España. La sociedad comenzaba a sentir la necesidad de explorarlas, estar y pertenecer a ellas, como preámbulo a lo que hoy acontece: ya no se forma parte, sino que se es parte de la Web 2.0. El *software* social (SoSo) era un campo nuevo, prácticamente inexplorado. Desde 2010 hasta la fecha se puede hablar de consolidación y, sobre todo, de evolución cualitativa: las redes sociales pasan a formar parte del uso cotidiano de los usuarios de la Red y se emplean como herramientas de comunicación. Actualmente, integran las denominadas TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación). En cuanto a su crecimiento, se puede hablar de penetración total en el año 2011, aunque ya en 2010 el 85% de los usuarios de Internet participa activamente en una red social pura. En este sentido, Facebook se muestra como tótem de esta apertura globalizadora. Fruto de una evolución constante desde su raíz, España se sitúa actualmente a la cabeza en el uso de las redes sociales entre los países europeos. Coincidente con el momento de máxima aceptación del SoSo por parte de la ciudadanía española, en 2011 se comienza a hablar de burbuja profesional en el entorno del *community manager*, hasta el punto de ser denominado «puesto de moda en España» por los medios de comunicación de masas. Asimismo, es tres años antes, en 2008, cuando se produce un notable crecimiento del interés por estos gestores de comunidades *online* en Estados Unidos. Dicho incremento se perpetuó hasta 2009, cuando se procedió a su normalización laboral. Sin embargo, observamos que en territorio estadounidense su popularización no ocurrió al margen del fenómeno contemplado para el caso español: la penetración de las redes sociales en la ciudadanía.

Otro aspecto que justifica el desproporcionado interés existente por el CM es el escenario de crisis actual. El desempleo y la necesidad han sido partícipes de la inflación que ha sufrido la demanda de este puesto de trabajo. Así, en 2011 el 60% de los parados hubieran reorientado su carrera profesional hacia la consecución de las funciones de un *community manager*, aunque aún no existan en España parámetros unificadores en cuanto a su cometido. Por el contrario, el desconocimiento del ciudadano medio acerca de esta figura y su desconcertante entorno laboral han jugado a favor de su popularización entre los desempleados, ya que no existen barreras de entrada a esta profesión del tipo de títulos académicos o habilidades técnicas. Así lo respalda R.G.B<sup>10</sup>, CM del sector audiovisual:

10 En adelante, todas las citas a este profesional se refieren a esta información: entrevista realizada vía correo electrónico. Recibida el diecisiete de abril de 2012. Ejerce su función como *community manager* en una empresa privada del sector audiovisual. No se facilitan datos personales o de la empresa por deseo expreso de la informante.

«al estar en crisis, todo el mundo cree que puede ser CM y que puede encontrar trabajo de esto», y hace hincapié en el grave error que supone esta creencia, ya que considera que es necesario tener unas competencias específicas para desempeñar esta función. Otro factor clave, aunque de naturaleza ciertamente incuantificable, se asienta en la cultura mediterránea y, más concretamente, en la propia personalidad y modo de ser clásico de los españoles. El carácter español prioriza las relaciones personales y de amistad y el tratamiento individualizado sobre las relaciones formales y estereotipadas. Además, el español tiende a ser abierto y hablador, por lo que tiene lógica que las redes sociales hayan irrumpido con tanta fuerza en su rutina y se hayan asentado como su hábitat natural interactivo —el uso más común de Internet en España es el manejo del correo electrónico (un 89% de los usuarios lo utiliza), seguido por la utilización de las redes sociales (70%) tal y como señala The Cocktail Analysis—. J.A.C., CM y SMS institucional de la Comunidad de Madrid, considera esta línea de pensamiento y atribuye el gusto por el SoSo al carácter cómico y perspicaz de los españoles, marcado por su histórica picaresca. En esta línea, identifica las redes sociales con un «patio de cotilleo». Sergio Monge va más allá y afirma que el factor cultural tiene trascendencia tanto en la alta penetración de las redes sociales en España como en el desproporcionado nivel de búsqueda de información sobre el CM en relación con otros países: «por cuestiones culturales nos gustan los puestos de trabajo relacionados con el trato con otras personas». Esta idea, por su parte, también justificaría la presencia de Colombia, Chile, Perú, Argentina o México en los primeros puestos del *ranking* en lo que a búsquedas relacionadas con el CM se refiere.

A pesar de que el futuro del CM es aún incierto dado que su corta vida y todas las dudas que se ciernen sobre su figura dificulta realizar especulaciones al respecto, el debate sobre su validez ha suscitado, en primera instancia, dos ideas encontradas. Por un lado, la de que, una vez pasado el *boom* de las redes sociales, el interés decrecerá y este profesional no tendrá cabida. Por otro, se piensa que, digerida la novedad y como ya ocurriera en otros países europeos o en Estados Unidos, este profesional sufrirá una reconversión desde su naturaleza individual para integrarse en departamentos de comunicación o *marketing* dentro de las empresas o instituciones. Las características y necesidades actuales de los mercados inclinan la balanza hacia la normalización de esta profesión. Muchas de las conversaciones han pasado de ser presenciales a interactivas y las empresas se ven obligadas a buscar esta interactividad con sus clientes a través de las redes sociales. A día de hoy, las obligaciones profesionales comerciales están alojadas en la Red y es ahí donde surge la necesidad de las empresas de recurrir a un CM para manejar, controlar y *negociar* todo el contenido que vierte la organización a Internet. Se buscan perfiles, por tanto, con conocimiento del *social media*, ya que la atención al cliente se realiza a través de este, pero, sobre todo, con habilidades comunicativas: al estilo de un relaciones públicas tradicional pero con el aditivo de las habilidades tecnológicas previamente señaladas. Es por esta similitud con una profesión ya de largo recorrido que José

Antonio Gallego, responsable de AERCO, afirma que la figura del CM «existe antes que las redes sociales. Ahora se ha popularizado, pero existe desde hace tiempo porque se trata de la relación de las empresas con su comunidad de clientes» (Gallego, 2012). En este sentido, J.A.C, CM y SMS institucional de la Comunidad de Madrid, añade que «el *community manager* tendrá vida tanto en cuanto haya una red social en la que estemos y en la que tengamos que estar».

Por otro lado, y a pesar de que el contexto de crisis económica retrase la normalización laboral del mismo, los precedentes y los expertos coinciden en que el CM tiene cabida profesional. La evolución que ha sufrido el CM en otros países, como EEUU, en el que tuvo un origen similar por la repentina penetración de las redes sociales en la sociedad norteamericana en 2008 y, posteriormente, por su rápida adquisición de comportamiento de burbuja, marca unas pautas de normalización para la excesiva popularización de dicho empleo en España. El *boom* estadounidense tuvo aproximadamente un año de vigencia hasta que, a partir de 2009, se extendió esta figura como habitual o usual en las empresas que toman la decisión de estar en la Red. En 2011, los tres años de *vida* del CM en Estados Unidos supusieron un margen temporal suficiente para comenzar a dar forma al prototipo de profesional ideal, finalmente reflejado en la investigación llevada a cabo por Social Fresh en 2012, y que sirve como ejemplo para el progreso del caso español a corto-medio plazo. En Estados Unidos, la tarea de gestionar las comunidades *online* es una profesión dominada eminentemente por mujeres, con un 68% de profesionales femeninos por un 32% de masculinos en 2011, pero con cierta tendencia a equipararse, puesto que en el año 2012 la distancia entre ambos se ha reducido en un 3%. En cuanto a la edad ideal, está estipulada en 30 años, aunque contempla un margen amplio de entre 18 y 54 años. En consecuencia, los CM con más ingresos son los que tienen entre 31 y 40 años, con 56.000\$ anuales aproximadamente. La plataforma favorita para la difusión de sus estrategias comunicativas es Facebook, que concentra, con un 55%, las actividades de los CM, cifra que duplica ampliamente el 24% de su inmediato perseguidor, Twitter. En el caso español adquiriría sentido debido a dos causas: Facebook es la red social que cuenta con más internautas —un 78% de los usuarios tienen Facebook, mientras que sólo un 14% emplea Twitter— y es, además, la red social en la que más minutos pasan los usuarios de media al mes. Finalmente, cabe destacar que el salto cualitativo definitivo que permitió integrar la figura del CM en las empresas —un 67% frente a un 33% que llevan a cabo su oficio para agencias— fue la superación de su concepción como *outsourcing* para pasar a formar parte de la estructura organizacional de la compañía. Es por ello, y debido a que las empresas magnas se concentran en las urbes de referencia, que la gran mayoría de los CM en Estados Unidos residen en las grandes ciudades, con Nueva York, San Francisco y Boston a la cabeza. Así, se puede prever una futura tendencia hacia la centralización de los CM en España en las zonas más industrializadas.

La evolución que ha seguido el CM en Estados Unidos y la opinión de los profesionales en España apoya la hipótesis inicial de la investigación: el CM dejará de ser una figura independiente y se integrará en un departamento concreto de las organizaciones. Ello evidencia que la tendencia natural de un puesto que ha surgido dentro del entorno empresarial es que se quede dentro de este. Sin embargo, existen discrepancias con respecto al departamento en el cual debería ubicarse el CM. En este sentido, se ha identificado la formación recibida en el caso de cada profesional entrevistado como el criterio constituyente de su línea de opinión: mientras los exestudiantes de Publicidad se encaminan más hacia el departamento de *marketing*, los periodistas señalan el de comunicación y prefieren, en concreto, el trabajo asociado con el DirCom (director de comunicación). Por otra parte, también existe otra corriente, fundamentada por los CM de agencia, que apoya la creación de un nuevo departamento en el que el CM desempeñaría sus funciones, en lugar de ubicarlo en departamentos tradicionales. Se concluye así que la propia experiencia es el factor diferenciador primordial entre los diversos profesionales.

Existe, sin embargo, una tendencia muy marcada hacia la preferencia por los CM que trabajan en el seno de la organización, pues garantiza un trabajo de más calidad debido a su mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa y de su imagen. Por otra parte, su disponibilidad a tiempo completo supone una gran ventaja en el entorno web, donde la necesidad de actualizarse y establecer nuevas relaciones es una constante. A nivel institucional, el CM de la Comunidad de Madrid considera que la externalización de esta figura profesional no es recomendable ya que, según argumenta, es imprescindible que tenga acceso a toda la información, tarea que se dificulta si está fuera. Por ello, sustenta que «el lugar natural del CM es siempre dentro de la institución» correspondiente.

Sin embargo, el profesional externalizado supone una alternativa viable y válida para las organizaciones, sobre todo para las pequeñas empresas que no tienen capacidad económica para contratar a un CM a tiempo completo, y que siguen la línea de los *freelancers*, cada vez más habituales entre los comunicólogos. Sergio Monge, experto en comunicación audiovisual y *marketing*, contempla la opción de los *freelancers* como disyuntiva posible, pero considera que, de ser así, «la persona encargada de esta tarea deja de tener acceso a mucha información interna y a la capacidad de maniobra que le da estar dentro», lo que provoca que «el comunicador sea menos efectivo en su tarea de abrir puentes entre la empresa y sus públicos». Al igual que en el caso de la contratación de autónomos en las empresas de comunicación, la adquisición de los servicios de profesionales externos a las empresas va en detrimento de la calidad del trabajo. En opinión del experto en comunicación J. Serrano, «el trabajo de *freelancer* suele bajar la calidad porque tiende a vender cuantas más informaciones mejor» (Serrano, 2012:27). Por ello, el mayor riesgo es el posible desconocimiento que el CM pueda tener de la empresa. No conocer la marca en profundidad puede

derivar en estrategias comunicativas estereotipadas. Así, Belén Morales<sup>11</sup>, CM de la Agencia COMA *community managers*, sólo lo considera factible si el CM dispone de «previa formación sobre la cultura corporativa de la empresa y su estrategia de negocio».

Otra de las razones por las cuales una empresa puede optar por externalizar su comunicación es para tener acceso a especialistas que, por su experiencia, no podrían ser contratados *full-time*. En cualquier caso, este requerimiento no debería dejar de ser una alternativa puntual para campañas concretas más para tornarse en una estrategia empresarial. En este sentido, las agencias de CM suponen un recurso válido que ofrece profesionales para la empresa al margen de esta. Existe una gran ambigüedad en cuanto a la naturaleza de las empresas que deberían contar indiscutiblemente con este tipo de profesional. En Estados Unidos, las compañías que más cuentan con los servicios del CM son del ámbito del *software* —un 40% de las empresas de esta naturaleza cuentan con un CM—, inmediatamente seguido por empresas relacionadas con la comunicación y el *marketing*, con un 27%, tal y como muestra el estudio «The 2012 *community manager* Report». Contrariamente, la tendencia española en el ámbito periodístico es radicalmente opuesta: los medios consideran no sólo prescindible, sino preferiblemente evitable la figura del CM en aras de que todos sus profesionales sean capaces de manejar el *social media* y que las redacciones se empapen de la cultura que impone la Web 2.0. Así lo clarifica R. Lloret:

«todos los periodistas tienen que adquirir capacidades de redes sociales. Es como si me dices que no saben hablar por teléfono y entonces tienes que tener a un señor que esté en la centralita y que pone al teléfono a todo el mundo. O sea, al final, los periodistas tendrán que saber ponerse al teléfono ellos. Eso significa que no hay necesidad de tantos CM porque se trata de que haya periodistas en la redacción que sean los únicos que conversan con el público» (Lloret, 2012:108-109).

De todos modos, al margen de si el CM está integrado en la organización o si ejecuta su labor desde el exterior, dicha figura tenderá a profesionalizarse en un futuro próximo, sobre todo en las grandes empresas. Este primer paso hacia la profesionalización ya se ha puesto de manifiesto en la Red: si bien en 2011 las primeras búsquedas con respecto al CM estaban relacionadas con el empleo, en 2012 el resultado más repetido para el caso español es el de UNED *community manager*, de lo que se infiere que la parcela formativa ha ganado protagonismo en el último año. La normalización laboral del CM requiere de una formación más variada, completa y específica que permita a estos profesionales especializarse en áreas concretas de actuación. «Cada vez los puestos de trabajo de las sociedades desarrolladas tienen más requisitos de conocimiento», destaca Sergio Monge, experto en comunicación audiovisual y *marketing*. En este sentido, Cristina Cañadas<sup>12</sup>, del gabinete de comunicación de Disney, se aventura a hacer una prospección sobre la línea formativa que seguirá el CM: «la preparación del

11 En adelante, todas las citas a Belén Morales, CM de la Agencia COMA *community managers*, se refieren a: entrevista vía correo electrónico. Recibida el 4 de mayo de 2012.

12 En adelante, todas las citas a Cristina Cañadas, integrante del gabinete de comunicación de la empresa Disney, se refieren a: entrevista realizada vía correo electrónico. Recibida el 4 de mayo de 2012.

CM debe seguir la línea de cualquier profesional de comunicación, con la diferencia de aunar mayores esfuerzos en los *social media*».

## 6. Conclusiones

Las características de inmediatez de la web participativa junto a la labor del CM exigen de este una respuesta ágil, de manera que se produzca una secuencia de acción-reacción en un proceso de *feedback*, dado que el mensaje puede partir del emisor hacia el receptor y/o viceversa. En consecuencia, se deduce que los efectos deben ser también bidireccionales. Esta relación con el *target* se establece fundamentalmente a través de los medios sociales de la Red, por ello, esta figura profesional debe centrar sus habilidades en estas cuestiones fundamentales: saber escuchar para interpretar, saber comunicar, tener habilidades sociales —empatía—, conocer su organización y el entorno al que se dirigen y dominar la cultura y herramientas de la Red. El poder prescriptivo de las redes sociales pierde protagonismo ante un CM con habilidad persuasiva, además de la importancia que adquiere el contexto socio-cultural en el que se desempeña la estrategia comunicativa. Las competencias del CM constituyen una dimensión tan importante que todas las definiciones que se puedan aportar acerca de esta emergente figura profesional implican directamente a las habilidades y/o funciones que se le atribuyen. Tanto es así que estas se anteponen a la formación previa que haya podido recibir, enfocada o no a desempeñar este oficio, ya que no existe una titulación oficial. A pesar de que el área de las ciencias de la comunicación es el entorno más adecuado para la iniciación de los aspirantes a CM, uno de los requisitos fundamentales para desempeñar esta labor se asienta en la vocación, el interés y en la capacidad de auto-enseñanza de cada cual.

Se concluye, además, que la vida profesional del CM es demasiado corta para mirarla en perspectiva y reflexionar acerca de qué titulación es más adecuada para su labor, aunque se recomiendan las carreras del área de la comunicación. A pesar de que la formación recibida tiene una influencia fundamental en la perspectiva de futuro de los diferentes profesionales, de los resultados obtenidos del presente estudio se desprende que el CM se asentará en un departamento concreto del área de Comunicación, *Marketing*, o Publicidad, preferentemente, de las organizaciones. Sus puntos fuertes son la disponibilidad a tiempo completo y, sobre todo, el conocimiento exhaustivo de la empresa. Este último requisito también es fundamental para los CM que ejerzan de *freelance*, alternativa válida para las pequeñas empresas que no tienen capacidad de contratar a un profesional *full-time*. En cualquier caso, independientemente de cuál sea el ámbito de trabajo del CM, su perfil tenderá a la profesionalización.

Sin embargo, no todas las organizaciones deben enfocar su acción comunicativa a la interrelación con sus usuarios vía *social media*. Existen factores que condicionan la pertinencia o no de la presencia de una determinada empresa en la Red, relacionados con la idiosincrasia de esta y con el contenido que es

capaz de ofrecer: para estar en la Red hay que tener la capacidad de aportar algo. Por ende, las empresas que toman la decisión de tener presencia en la Red deben hacerlo desde la actitud consciente de las ventajas y desventajas que supone. Así, es preciso que adopten las medidas necesarias para garantizar una interactividad real y no reducirse a una simple campaña publicitaria inicial que pueda derivar, a la larga, en una crítica a su inmovilismo por parte del público usuario. Una organización con presencia en la Red debe disponer de una figura profesional como el CM, por su conocimiento del medio y eficacia ante un caso de crisis en el que la imagen de la empresa pueda verse perjudicada. Son, de nuevo, sus habilidades comunicativas las que le hacen el profesional ideal para responder frente a su marca.

De cara a futuras investigaciones que versen sobre la figura profesional del CM, invitamos a ahondar en los siguientes aspectos:

- La actuación del CM en una crisis y la respuesta de la audiencia. En incontables ocasiones, dependerá de esta figura profesional que un momento conflictivo de una organización en la Red se traduzca en una crisis o que, por el contrario, no vaya más allá de lo anecdótico. Incluso, puede cumplirse aquello de que «una crisis es una oportunidad» y, aprovechando la viralidad producida, un CM habilidoso puede invertir la situación para insertar la marca más y mejor en el imaginario de su público objetivo.
- Funciones y características del CM desde la externalización. Es recomendable un análisis profundo acerca de las ventajas y desventajas derivadas de la contratación de este perfil como *freelance* y la relación interdependiente que se construye en este caso entre él, la organización y la audiencia.
- Efervescencia de *pseudoformación*. Hay que preguntarse si la proliferación desproporcionada de cursos es positiva de cara a formar especialistas del *social media* o si, por el contrario, únicamente responde a intereses comerciales de los organismos que los ofertan.

## Referencias, bibliografía y fuentes

Bensen, Connie (2008). Community manager job description. Estados Unidos. En: Blog Connie Bensen Community Strategist. Disponible en: <http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/> (10/05/12).

Castells, Manuel (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.

Castelló Martínez, Araceli (2010). Una Nueva Figura Profesional: El *community manager*. Universidad de Alicante (UA). Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15229/1/El%20Community%20Manager\\_Pangea.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15229/1/El%20Community%20Manager_Pangea.pdf) (28/06/12).

Cobos, Tania Lucía (2011). Y surge el *community manager*. En: *Razón y palabra*, nº 75. Disponible en: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx) (13/05/12).

Correyero Ruiz, Beatriz y Baladrón Pazos, Antonio (2010). Nuevos perfiles profesionales en el entorno digital: un desafío para la formación de comunicadores desde el EEES. En: *Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social -Universidad de la Laguna*. Disponible en: [http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas\\_2010/044\\_Correyero.pdf](http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/044_Correyero.pdf) (11/05/12).

Cuesta, U. y López, L. (2012). Social media en el ámbito de la comunicación corporativa. En: *adComunica. Revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, nº 3. Castellón de la Plana: adComunica. Asociación para el desarrollo de la comunicación, 24.

Curso de Community Management. Fundación UNED. Disponible en: <http://www.cursocommunityfuned.com/communitymanager/presentacion.html> (20/06/13).

Duro, M. (2012). Loewe, lo más “guay” de la Red. En: *ABC*. Disponible en: <http://www.abc.es/20120314/cultura/rc-loewe-guay-201203141243.html> (13/05/12).

Hertrampf, C. y Galaz, M. (2012). Loewe y los `superguays`. En: *El País*. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2012/03/14/gente/1331722282\\_514285.html](http://elpais.com/elpais/2012/03/14/gente/1331722282_514285.html) (13/05/12).

*Eurostat*. Disponible en: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php?title=File:Unemployment\\_rate\\_by\\_gender\\_and\\_age,\\_2006-2011\\_\(%25\).png&filetimestamp=20120502101521](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Unemployment_rate_by_gender_and_age,_2006-2011_(%25).png&filetimestamp=20120502101521) (25/06/2012).

Fernández Carracedo, Montse y Aldaz Mezcua, Elvira (2010). Comunicación de contenidos -gastronómicos a través de las Redes Sociales: la figura del *community manager*. En: *Actas II -Congreso Internacional Latina de Comunicación Social -Universidad de la Laguna*. Disponible en: [http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas\\_2010/comgstro.pdf](http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/comgstro.pdf) (11/02/12).

Garrido, Héctor (2012). La campaña publicitaria de Loewe suscita las parodias de los internautas en las redes sociales. En: *20 minutos*. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/1339091/0/anuncio-loewe/polemica-parodias/internet/> (13/05/12).

Google Insights. Estadísticas de búsqueda para «*community manager*». Disponible en: <http://www.google.com/insights/search/#q=community%20manager%20&cmpt=q> (13/05/2012 y 27/06/2013).

Gómez y Patiño, María (2011). Repensar la profesión periodística. En: *Actas III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social -III CICLS-Universidad de la Laguna*, 6-7. Disponible en: [http://www.revistalatinacs.org/11SLCS/actas\\_2011\\_IIICILCS/155\\_Gomez.pdf](http://www.revistalatinacs.org/11SLCS/actas_2011_IIICILCS/155_Gomez.pdf) (11/05/12)



Heras, Mar (2010). Community manager, ese gran desconocido. En: *Revista de Comunicación*, nº 13.

Keath, Jason (2012) The 2012 *community manager* Report. Social Fresh. Disponible en: <http://socialfresh.com/community-manager-report-2012/> (12/05/12).

Martín, Obdulio (2012). Retratos-robot del periodista en el entorno digital. Los nuevos perfiles profesionales y laborales. En: Diezanhino, M. Pilar (coord.). *El periodista en la encrucijada*. Madrid: Ariel.

Méndez, Manuel Ángel y Segovia, Adrián (2011). Sí hay burbuja: se llama «*community manager*», Tecnología, *El País*. Disponible en: [http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/06/07/actualidad/1307437263\\_850215.html](http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/06/07/actualidad/1307437263_850215.html) (11/05/12).

Noticias, Cadena Ser, S/F (2012). Día del community manager: ¿profesión de futuro o burbuja profesional? Disponible en: [http://www.cadenaser.com/tecnologia/articulo/dia-community-manager-profesion-futuro-burbuja-profesional/csrsrpor/20120123csrsrtec\\_3/Tes](http://www.cadenaser.com/tecnologia/articulo/dia-community-manager-profesion-futuro-burbuja-profesional/csrsrpor/20120123csrsrtec_3/Tes) (12/05/12).

O'Reilly, Tim (2005). What Is Web 2. En: O'Reilly Media. Disponible en: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> (11/05/12).

Sabés Turmo, Fernando y Verón Lassa, José Juan (2012). Los gabinetes de comunicación y su adaptación a la red: la incorporación de la figura del *community manager*. En: *Comunicación y la red. Nuevas formas de periodismo*. Disponible en: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31100288/libro2013.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIR6FSIMDFXPEERSA&Expires=1-372347228&Signature=XSIQNxHJMPpuRhmc8etUTnqnRJ4%3D&response-content-disposition=inline#page=92> (25/06/13).

Sérvulo, J. (2011). Prohibido alimentar animales vagabundos en la calle. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2011/10/06/actualidad/1317889024\\_850215.html](http://elpais.com/elpais/2011/10/06/actualidad/1317889024_850215.html) (14/05/12).

S/F (2011). Aguirre retira la nueva ley de protección animal. En: *El País*. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2011/11/03/actualidad/1320311825\\_850215.html](http://elpais.com/elpais/2011/11/03/actualidad/1320311825_850215.html) (14/05/12).

S/F (2012). Internet se usa en España sobre todo para ir a redes sociales y descargar contenido. En: *El Mundo*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/07/navegante/1336392808.html> (11/05/12).

S/F (2011). ¿Explotará la burbuja de los *community managers* en España? En: Social Media Marketing, *marketingdirecto.com*. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/%C2%BFexplotara-la-burbuja-de-los-community-managers-en-espana/> (11/05/12).

VV.AA. (2009). *La función del community manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. Aerco y Territorio Creativo. Disponible en: <http://www.box.com/shared/pgur4btexi> (10/05/12).

VV.AA. (2011). Informe de Resultados. Observatorio Redes Sociales 3ª oleada. Madrid: The Cocktail Analysis.

VV.AA. (2012). *Quiero ser community manager*. Madrid: Esic Editorial.

VV.AA. (2012). *Community manager. Gestión de Comunidades Virtuales*. Aerco-PSM. Disponible en: <http://www.aercomunidad.org/publicaciones/gestion-de-comunidades-virtuales/> (26/08/12).

YouTube: Loewe ORO Collection 2012. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=UUWFWJ9fRoo> (11/05/12).

YouTube: Anuncio Loewe, 2012. Parodia. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=a46aoGLIAs4> (11/05/12).

### Referencia de este artículo

Treviño, M. Pilar; Barranquero, Alejandro y Zusberro, Nerea (2013). La fotografía en la prensa: análisis comparativo del tratamiento de las imágenes de los terremotos de Haití (2010) y de Japón (2011) en la prensa española. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº6. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 163-188. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2013.6.10>